

## **ESTUDO DE AÇÕES EMPREENDEDORAS DE EMPRESÁRIOS COM LOJAS COMERCIAIS NO SHOPPING CENTER DE PATOS DE MINAS**

Orisvaldo Antônio Silva<sup>1</sup>  
Milton Roberto de Castro Teixeira<sup>2</sup>  
Ronaldo Pereira Caixeta<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho objetivou avaliar as ações dos proprietários de lojas comerciais no Shopping Center de Patos de Minas. Além de caracterizá-los como empreendedores, identificou-se o nível de conhecimento que estes têm de seu negócio. Para tanto, os resultados apresentados foram obtidos por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, em que se utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas individuais, as quais foram gravadas, com vinte lojistas do 1ª Via Shopping. Para a análise dos resultados apurados, foi empregado o modelo teórico de atividades do processo gerencial de empreendedores proposto por Fillion (1999). Esse modelo enfoca uma integração sistêmica de cinco elementos: visualização, criação de arquitetura de negócios, animação/ criação de vida ao negócio, monitoração e aprendizagem. Os resultados mostraram que os lojistas apresentam várias características empreendedoras, como, visão, persistência, dedicação, disposição para aprender, dentre outros. Porém, muitos desses lojistas conduzem seu negócio de forma empírica, sem muita técnica e sem controles precisos da empresa. Portanto, pode ser observado que os lojistas apresentam um espírito empreendedor latente, mas falta-lhes, em muitos casos, uma maior orientação na gestão de sua empresa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Perfil Empreendedor. Empresários. Shopping Centers.

**Abstract:** This paper aimed at evaluating the actions taken by the shopkeepers in the shopping mall in Patos de Minas. Besides having characterized them as entrepreneurs, it identifies the level of knowledge they have concerning their business. The results presented were obtained by a qualitative research, with individual interviews which were recorded, with

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de Administração – Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM. Email: orisvaldos@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Professor do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas – email: milton@unipam.edu.br

<sup>3</sup> Professor do UNIPAM – Centro Universitário de Patos de Minas – email: ronaldocaixeta@acipatos.org.br

twenty shop owners were interviewed. To analyse the results, it was used a theoretical model of entrepreneurs management process proposed by Fillion (1999). This model focuses in a systemic integration of five elements: visualize, creation of business architecture, give life to the business, monitoring, and learning. The results showed that the shopkeepers presented some enterprising characteristics such as: vision, persistence, dedication, willingness to learn, among others. However, many of these shopkeepers manage their business in an empirical way, without techniques or a necessary control of their companies. Therefore, it can be observed that the shopkeeper had an entrepreneur spirit, but, in some cases, there is a lack of management knowledge to guide their companies.

**Word-key:** Entrepreneur. Entrepreneur profile. Business Man. Shopping mall.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa sobre o fenômeno organizacional dos Shoppings Centers, abrangendo-se casos de empresários que abriram suas lojas comerciais nesse novo empreendimento. Para tal, foi discutida a perspectiva teórica do empreendedorismo e a consequente categorização dos empresários pesquisados, como sendo ou não empreendedores.

A investigação contribuiu para o conhecimento do perfil típico dos empresários que investem nesse tipo de empreendimento. Para tal, foi empregado o modelo teórico de atividades do processo gerencial de empreendedores proposto por Fillion (1999). Esse modelo enfoca uma integração sistêmica de cinco elementos: visualização, criação de arquitetura de negócios, animação de um negócio, monitoração e aprendizagem.

Este trabalho comporta, inicialmente, uma contextualização sobre a organização Shopping Center e sobre o 1ª Via Shopping. Em seguida, apresenta-se a discussão teórica sobre o tema empreendedorismo, a metodologia e os resultados da pesquisa de campo e sua discussão.

Para tanto, os resultados apresentados foram obtidos por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa que, segundo OLIVEIRA (2005), é um processo de reflexão e análise da realidade, através da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo a sua estruturação. Esse processo implica estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicação de questionários, entrevistas e análise de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas individuais, as quais foram gravadas, com vinte lojistas do 1ª Via Shopping. Para a análise dos resultados apurados, foi empregado o modelo teórico proposto por Fillion (1999).

O empreendedorismo no Brasil não é uma moda, mas uma necessidade imperiosa para criação, sustentação e continuidade de empresas no mercado com concorrência tão acirrada e com clientes cada vez mais exigentes, com grande complexidade de atitudes e necessidades.

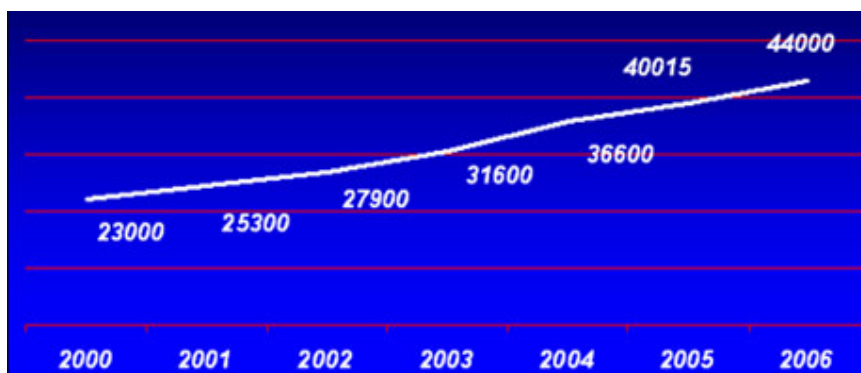
Portanto, os resultados apurados podem ser utilizados como uma ferramenta de *feedback* para os empresários, para o mundo acadêmico e, conseqüentemente, para o aluno, já que este teve ampliando seus conhecimentos e suas perspectivas quanto a sua formação acadêmica. Foi possibilitado ao aluno ter uma melhor percepção do papel do empreendedor para a sociedade e para o desenvolvimento desta, sendo observado os fatores que motivam a ação empreendedora e o perfil dos empreendedores patenses com lojas comerciais no 1ª Via Shopping.

## 2 A INDÚSTRIA DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

Os Shoppings Centers constituem um fenômeno em desenvolvimento no Brasil. Esse tipo de comércio surgiu nos anos 60 e explodiu nos anos 80. No final do século XX, manteve o ritmo de crescimento, traçando caminhos diversificados, por meio da exploração de novos mercados e da introdução de novos formatos de varejo.

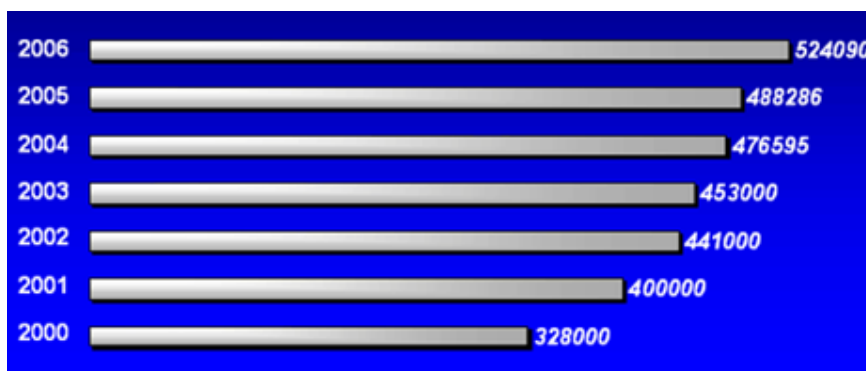
De acordo com a previsão da Associação Brasileira de Shopping Center (ABRASCE, 2006), a indústria de shopping é um segmento da economia que faturou R\$ 40 bilhões em 2005 e tem como previsão para 2006 um faturamento de R\$ 44 bilhões, respondendo por 18% do faturamento do varejo nacional (excluídos o setor automotivo e o de derivados de petróleo). Pode se perceber no gráfico 1 que, do ano 2000 a 2006, houve um aumento de 91% no faturamento, com geração de cerca de 525 mil empregos diretos em 2006, havendo um aumento de 60% no número de empregados neste mesmo período (cf. gráfico 02)

Gráfico 1 – Evolução do faturamento em shopping centers no Brasil (em mil R\$)



Fonte: adaptado de ABRASCE, (2006)

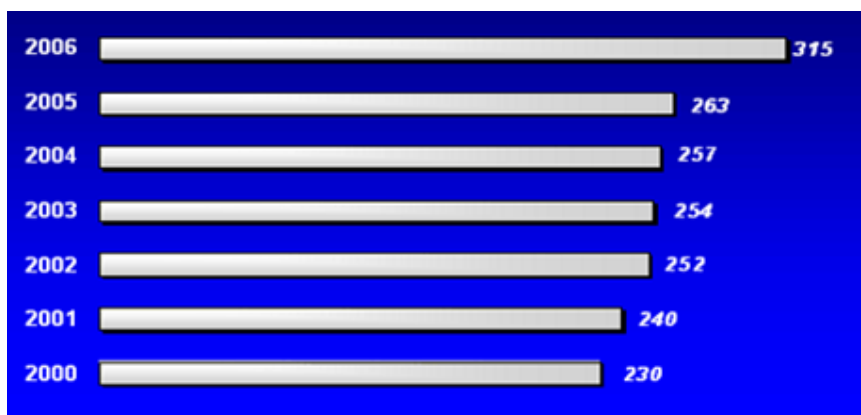
Gráfico 2 – Evolução do número de empregos em shoppings centers no Brasil (em unidades)



Fonte: adaptado de ABRASCE, (2006)

O conjunto dos shoppings centers brasileiros apresenta um nível de qualidade que se equipara ao dos países desenvolvidos e o Brasil é o décimo país do mundo em quantidade de shoppings construídos. O setor brasileiro de shopping centers apresenta um notável crescimento: o número de unidades. A Indústria de Shopping centers conta hoje com 315 shoppings, sendo 304 em operação e 11 em construção, como se pode perceber na tabela 1. No gráfico 3, percebe-se que, em seis anos, o número de Shopping Centers passou de 230 para 315 unidades, ou seja, houve um aumento de 50%.

Gráfico 3 – Evolução do número de shopping centers no Brasil (em unidades)



Fonte: adaptado de ABRASCE, (2006)

Tabela 1 – Grandes números da indústria de shopping centers no Brasil:

Número Total de Shoppings	315
Em Operação	304
Em Construção	11
Área Bruta Locável (em m <sup>2</sup> )	8.637.092
Área Construída (em m <sup>2</sup> )	55.658.000

Vagas para Carros	440.000
Lojas Satélites	49.078
Lojas Âncoras	1.300
Salas de Cinema / Teatro	1.315
Empregos Gerados (mil pessoas)	524.090
Faturamento (em R\$ bilhões)	44
Tráfego de Pessoas (milhões por mês)	203
Vendas em Relação ao Varejo Nacional (*)	18%
(*) Excluído setor automotivo	

Fonte: adaptado de ABRASCE, 2006

Vários segmentos do mercado se associaram a esta nova forma de organização, atraídos de áreas completamente diferenciadas em seus objetivos constitutivos. Até mesmo o poder público foi “forçado” a colocar postos de atendimento e de informações no seu ambiente. Hoje, muitos outros tipos de pequenos serviços estão sendo incluídos no grande elenco que é oferecido por esses “mega” centros comerciais (AMORIM ET AL, 2001).

A criação de um Shopping Center constitui um desafio estratégico para os empresários responsáveis pelo empreendimento. Essa problemática envolve reunir empresários dispostos a participar, alugando ou comprando lojas. Para tal, são feitos estudos prévios de localização e identificada a demanda pelo possível mix de produtos, de posse que o fator essencial referente à geografia do varejo e de serviços é o agrupamento em *market centers*, pelos consumidores do entorno. A demanda agregada dos consumidores da região, pertencentes ao *market centers*, determinará o tamanho e a composição do agrupamento (CUNHA E SALIBY, 2000).

Em muitas cidades de médio e de grande porte, a insegurança se tornou generalizada, levando as pessoas a evitarem sair às ruas, temendo sofrerem algum tipo de violência. Há de se ressaltar ainda a questão do trânsito, que é muito caótico, sendo muito difícil encontrar um local seguro para estacionar o carro. Por isso, os Shoppings Centers vêm atraindo uma gama cada vez maior de clientes, que vêm neles um ponto para encontrar amigos e um pólo de entretenimento, aliando praticidade e segurança. Há de se ressaltar ainda que encontram estacionamento seguro para seu veículo.

A Indústria de Shopping Centers no Brasil vem demonstrando uma grande pujança, contribuindo sistematicamente para uma grande melhoria na relação empresa – cliente, com expressiva melhoria na qualidade de atendimento, produtos e progresso na qualidade de vida, desempenhando, assim, um importante papel na economia como geradora de emprego e de renda.

## 2.1 O 1ª Via Shopping

O Shopping Center de Patos de Minas – 1ª Via Shopping – começou a ser construído em setembro de 1986, sendo inaugurado em 22 de abril de 1994. Apresenta uma estrutura física composta por 112 lojas divididas em três pavimentos, com escadas rolantes interligando-os.

O 1ª Via Shopping, desde sua inauguração, apresentou-se como sendo uma inovação para o comércio varejista em Patos de Minas, trazendo muitas novidades no que diz respeito ao *layout* das lojas, segurança para os clientes, estacionamento fácil – o qual tem capacidade para 90 carros – e flexibilidade de horário para os clientes poderem comprar, uma vez que fica em funcionamento até as 22 horas, de segunda-feira a sábado. Aos domingos, ainda funcionam o cinema e a praça de alimentação.

Atualmente o 1ª Via Shopping encontra-se ocupado tanto com empresas comerciais, que representam 30% do número total de lojas, quanto com empresas prestadoras de serviços, que representam 56% do número total de lojas. Os 14% restantes das lojas se encontram vazias. Emprega cerca de 280 pessoas, as quais estão divididas entre seguranças, limpeza, vigias, administrativos e os funcionários das diversas empresas que nele atuam.

Há doze anos no mercado, o 1ª Via Shopping não corre na mesma via das estatísticas apresentadas pelo conjunto brasileiro de Shoppings Centers. De acordo com estudos realizados por Teixeira e Caixeta (2003), vários são os motivos que levam a esta retração, desde a falta de uma loja âncora até uma praça de alimentação, que possa atrair um público consumidor dos produtos e serviços lá existentes.

De acordo com os administradores do 1ª Via Shopping, este empreendimento foi mal planejado, sendo considerado muito grande para uma cidade do porte de Patos de Minas. Eles apontam como causa das dificuldades por que este vem passando a falta de indústrias na cidade e a cultura do patense, que não valoriza o 1ª Via Shopping, uma vez que ele é mais freqüentado por pessoas de outras cidades. Apesar de tudo isso, eles se mostram bastantes otimistas em relação ao futuro do empreendimento.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com David (2004), no que se refere à etimologia dos termos, o empreendedor é um neologismo que está sendo incorporado à língua portuguesa. Deriva da palavra “*imprehendere*”, do latim, tendo seu correspondente “empreender” surgido na língua portuguesa no século XV. O dicionário inglês-português Novo Michaelis (2ª edição, Melhoramentos, 1977), traduz a palavra “*entrepreneur*” como empresário, diretor,

organizador, e não faz distinção conceitual entre “empresário” e “empreendedor”, como hoje é feito.

David (2004) ainda salienta que o Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (Edição Nova Fronteira, 1986) define empreendedor como aquele que empreende; ativo; arrojado. Já o dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Mirador Internacional (2ª edição de 1976 - Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., São Paulo) define empreendedor como aquele que empreende, que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum, ativo, arrojado, aquele que empreende, que toma a seu cargo uma empresa.

Para Dornelas (2001), no Brasil, existe uma grande discussão do empreendedorismo como sendo um dos fatores críticos para o desenvolvimento econômico, para a geração de empregos e para a riqueza da sociedade. A discussão é ampla e ainda inacabada. Concretamente, sabe-se que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo.

A riqueza de uma nação é medida pela capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população. Por este motivo, acreditamos que o melhor recurso que temos para solucionar os graves problemas socioeconômicos pelos quais o Brasil passa é a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir esses bens e serviços. (DEGEN, 2005, p. 9).

Fillion (2001) diz que os empreendedores mais bem-sucedidos no que fazem são os que aprendem a criar, a preservar e a desenvolver seu espaço próprio na sua família e no sistema social no qual cresceram.

“O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. (CHIAVENATO, 2005, p. 3)

Segundo Shumpeter (apud Fillion, 1991), o empreendedorismo está associado à inovação na medida em que

a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades, no âmbito dos negócios (...). Sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações. (SHUMPETER apud FILLION, 1991, 9p)

Uma perspectiva diferenciada foi apontada por Machado e Gimenez (2000) que, buscando ampliar o foco de seus estudos sobre empreendedorismo, constataram algumas

diferenças de comportamento associadas com atividades empreendedoras em diferentes estágios do ciclo de vida de grupos de indivíduos. Na conclusão do trabalho, os autores chamam a atenção para o seguinte:

O principal comentário que deve ser feito é que, embora a literatura de empreendedorismo seja rica no fornecimento de perfis empreendedores, esta não tem sido uma tarefa frutífera. Este tipo de pesquisa tem como seu principal foco o indivíduo empreendedor. No entanto, embora de forma ainda preliminar, nossa proposta é que o foco em grupos de indivíduos pode ser mais frutífero para a pesquisa que almeje explicações mais amplas do processo empreendedor. Como Shane e Venkataraman (2000) argumentaram, nós também acreditamos que empreendedorismo é melhor visto como um comportamento transitório, que apresenta muito da situação sendo enfrentada pelo empreendedor. Nossos estudos parecem indicar que uma maneira promissora de analisar comportamento empreendedor é tentar focar nos estágios do ciclo de vida de grupos de indivíduos. As motivações e preocupações particulares de indivíduos em diferentes grupos de idade podem ser vistas como diferentes situações que provocam diferentes comportamentos empreendedores. (MACHADO & GIMENEZ, 2000,141p).

Tabela 2 – Desenvolvimento da teoria do empreendedor

Idade Média	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala
Séc XVII	Pessoa que assumia risco de lucro (ou prejuízo) um contrato de valor fixo com o governo
1725	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos diferente da que fornece capital.
1823	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1934	Joseph Shumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	Peter Drucker – o empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero – o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	Karl Vesper – o empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot – o intra-empreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
1985	Robert Hisrich – o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Adaptado de HISRICH, Roberto D; PETERS, Michael P, (2004)

Como se percebe na tabela 2, o empreendedor assumiu vários conceitos do decorrer dos anos, dependendo do contexto histórico e do nível de desenvolvimento tecnológico e intelectual da humanidade. Contudo, até hoje não surgiu uma definição concisa e aceita internacionalmente sobre este ser enigmático que é o empreendedor.

No momento em que a sociedade se depara com o desafio de uma Terceira Revolução Industrial, em que é apontado um dos caminhos para o novo cenário, não mais pautado na perspectiva do emprego formal, a visão de uma sociedade empreendedora se



faz necessária, pois se deve reconhecer a viabilidade dessa visão através da capacidade de detectar e/ou de formar, em uma perspectiva mais ampla, indivíduos empreendedores.

Os estudos e perspectivas de análise desenvolvidas em torno do empreendedor tendem a identificá-lo como um tipo especial de pessoa, que pode ser reconhecido numa visão de serem as suas características inatas ou as atribuídas a ele. Por vezes, essas características são contraditórias e desprovidas de uma análise contextualizada em relação às peculiaridades regionais ou mesmo setoriais.

Segundo David (2004), o empreendedorismo tem sido abordado de diferentes formas por diferentes autores ao longo de sua história. Isso porque o tema tem sido objeto de estudo das mais diversas áreas das ciências humanas: Economia, Administração, Psicologia, Sociologia, dentre outras. Embora muitos economistas de renome afirmem, há mais de um século, que o empreendedorismo é uma das mais importantes forças dinâmicas capazes de moldar a paisagem econômica atual, as causas e os impactos desse fenômeno ainda são muito mal compreendidos (GEM, 2005).

É um campo de pesquisa recente, com suas bases teóricas e empíricas ainda em construção, apresentando uma série de aspectos nebulosos, porém fecundos, pois novos parâmetros e estudos surgem todos os dias. Freire (2001) entende que a larga abrangência de interesses sobre o empreendedorismo indica um campo de conhecimento ainda sem contornos nem regiões internas nítidas, o que dificulta uma definição precisa do termo.

E qual a razão de tanto interesse no empreendedorismo? Simples: o empreendedor é identificado como um dos fatores de crescimento e de desenvolvimento econômico da sociedade, pois é ele quem gera riquezas, implementando inovações de todos os tipos nas organizações contemporâneas. Filion (1999) define o empreendedorismo como “o campo que estuda os empreendedores. Examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

As características empreendedoras foram descritas por FILLION (1999): agressividade, alto nível de energia, autoconfiança, autoconsistência, auto-estima, capacidade de aprendizagem, capacidade de correr riscos moderados, capacidade de inovação, capacidade de liderança, capacidade de reconhecer oportunidades e de tomar as decisões corretas, criatividade, energia, flexibilidade, habilidade na utilização de recursos e na condução de situações, independência, iniciativa, orientação para a independência e o sucesso, orientação para a originalidade, otimismo, persistência, sensibilidade a outros, tenacidade, tendência a considerar o dinheiro como medida de desempenho e tolerância a confiar nas pessoas, tendência a considerar o dinheiro como medida de desempenho e tolerância à ambigüidade e à incerteza.

“Rotineiramente ou popularmente, empreendedores bem sucedidos são vistos como pessoas com “tino”, com “visão”, “visionárias”, “líderes”. Além disso, empreendedor tem a conotação de realizador, enérgico e persistente.”(BERNARDI, 2003,68p).

O empreendedor é a pessoas que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma idéias em realidade, para benefício próprio e da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma idéia simples e mal estruturado em algo concreto e bem sucedido no mercado. (CHIAVENATO, 2005, p. 5)

As pessoas empreendedoras têm visão de onde querem chegar, pois “a visão funciona como a estrutura diretriz e fornece aos empreendedores indicadores para organizar e desempenhar atividades” (FILION, 1999, p. 13).

Uma visão aguçada da realidade permite ao empreendedor ter uma maior percepção das perspectivas futuras de sua empresa e visualizar as oportunidades em ambientes de crise, podendo este contornar situações adversas e alcançar o sucesso, pois ele está sempre disposto a aprender e pensando em como fazer para inovar e se diferenciar de seus concorrentes. “O sucesso do empreendedor também depende do equilíbrio entre “visionar” e realizar e para que isso ocorra é preciso que todo o processo esteja amparado em pilares sólidos “(BERNARDI,2003,68p)

O processo visionário fornece os elementos de consistência que distinguem os empreendedores: conhecimento e entendimento do mercado e a combinação dos níveis de sistemas de relações internas e externas com o nível de visão. Esses dois aspectos são de fato determinantes do sucesso empresarial e da real possibilidade da concretização da visão. (FILION, 1999,12p)

Segundo Bernardi (2003), o processo de empreender passa por três etapas: criatividade, modelagem e realização, sendo que em todas essas etapas há uma conjunção entre “visão” e “visionar”, o que combina idéias, conceitos, alternativas e imaginação, com relação a modelos do sistema, suas particularidades e o tipo de empreendimento que o viabiliza, os objetivos pretendidos.

No estudo do empreendedorismo, pode-se identificar concepções diferenciadas, associadas à escola dos economistas, à escola dos *behavioristas* (comportamentalistas) e à escola dos precursores da teoria dos traços de personalidade.

A discussão do empreendedorismo envolve, evidentemente, aspectos gerais de uma concepção envolvendo o agente, um indivíduo empreendedor. Conforme Fillion (1999), há no campo de estudos sobre empreendedorismo uma ausência de consenso a respeito do empreendedor e das fronteiras do paradigma.

Os economistas tendem a concordar que os empreendedores estão associados à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento. Shumpeter (1999) discutiu o papel dos novos negócios e dos empreendedores como sendo os principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico e tendo como pano de fundo a inovação. Na concepção de Drucker (2002), os empreendedores precisam aprender a praticar a inovação sistemática. Uma disciplina de inovação, base, segundo esse autor, do conhecimento do empreendedor, seria uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas de mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.

Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (Fillion, 1999, p. 10). Eles atribuem aos empreendedores as características de criatividade, persistência, internalidade e liderança. Para os indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, os melhores elementos para prever o sucesso de um empreendedor são o valor, a diversidade e a profundidade da experiência e das qualificações adquiridas por ele no setor em que pretende atuar.

Na linha de pensamento da escola dos traços de personalidade, ainda que pesquisas não tenham sido capazes de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir características certas a este, tem-se propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso. Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços de personalidade, constata-se maior ênfase na orientação comportamental ou de processos.

Em relação a definições a respeito do empreendedor, “agente” do empreendedorismo, Dolabela (1999) conceitua-o como um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Esse autor ressalta que, na verdade, aprende-se a ser empreendedor através da convivência com outros empreendedores. Empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos ou por líderes ou figuras importantes, tomados como modelo). Desse modo, se uma pessoa vive em ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então ela terá motivação para criar seu próprio negócio.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentem em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado.

Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o processo empreendedor devem ser estudados e entendidos. (DORNELAS, 2001, p. 19)

Estas evidências indicam que o empreendedorismo tem sido entendido como um processo complexo e multifacetado, reconhecendo as variáveis sociais (mobilidade social, cultura, sociedade), econômicas (incentivos de mercado, políticas públicas, capital de risco) e psicológicas como influenciadoras no ato de empreender. Nesse sentido, na concepção de Dolabela (1999), o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto dos hábitos, práticas e valores das pessoas. Para o autor, existiriam famílias mais empreendedoras do que outras, assim como cidades, regiões, países, haja vista que “gerentes proprietários com um passado de família empreendedora têm clara vantagem aqui, uma vez que a aprendizagem informal parece ser mais importante que o ensino formal”. (FILION, 1999, p. 10)

### 3.2 Atividades do processo gerencial de empreendedores

Louis Jacques Filion<sup>4</sup> em seu trabalho propôs um modelo teórico sobre as atividades do processo gerencial de empresários que se diferenciam dos demais, sendo estes classificados como empreendedores. Este modelo enfoca uma integração sistêmica entre cinco elementos. Cada uma dessas categorias é descrita na tabela 3.

Tabela 3 – Atividades do processo gerencial dos empreendedores

Adaptado de	Elementos componentes
Visualizar	Identificar um interesse num setor de negócio; entender um setor de negócio; detectar uma oportunidade de negócio; imaginar e definir um contexto organizacional; planejar.
Criar uma arquitetura para o negócio	Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas; estruturar o sistema de atividades; organizar.
Animar/ dar vida	Ligar as tarefas aos recursos humanos; recrutar, selecionar e contratar recursos humanos; dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares; comunicar, motivar; liderar.
Monitorar	Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo; comparar com as previsões e analisar diferenças; corrigir, ajustar, melhorar
Aprender	Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito; considerar as alternativas; buscar elementos de consistência; raciocinar; imaginar; definir e redefinir as visões centrais e as visões completares.

Fonte: Adaptado de Filion L. J. (1999)

<sup>4</sup> Louis Jacques Filion é mestre em relações internacionais pela Universidade de Ottawa, MBA pela HEC ( the University of Montreal Business School), PhD em Entrepreneurship pela Universidade de Lancaster e professor responsável pela cadeira de Entrepreneurship Maclean Hunter da HEC.

### **3.1 Empresário X empreendedor**

No portal do empreendedor, é apresentada uma distinção entre empresário e empreendedor. Constata-se que "empresário" é a condição jurídica do indivíduo que foi a um órgão público e registrou uma empresa no seu nome, enquanto que o "empreendedor" é a expressão de um conjunto de comportamentos que potencializa a condição deste empresário, direcionando-o com mais eficiência rumo aos seus objetivos.

Drucker (2002) contribui nesse sentido, ressaltando a diferença entre a administração empreendedora e a tradicional. Enquanto primeiras necessitam de se especializarem em administrar os novos negócios criados, as segundas já sabem como administrar o seu ramo de negócio; contudo, precisam aprender a ser empreendedoras e a estarem constantemente inovando, visando a sua sobrevivência e prosperidade neste período de mudança.

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar.

Faz parte de estatísticas de órgãos como o SEBRAE a alta incidência de risco a que se expõem empresários que se aventuram em qualquer que seja a atividade empresarial. No setor de shopping centers, a regra não é diferente, nem mesmo os riscos existentes. A falta de espaço para empresários com pouca profissionalização tem trazido uma inquietação e mudado o próprio mercado.

O tema empreendedorismo é um campo de pesquisa emergente, que não apresenta ainda uma teoria estabelecida. Esta se encontra em uma fase pré-paradigmática, já que não existem padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam garantir de maneira cabal o conhecimento na área (Cramer, 2002). Nesse sentido, constata-se que a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo está ligada à grande importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico do mundo atual.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As entrevistas com os proprietários de lojas comerciais no 1ª Via Shopping foram analisadas com base no modelo de atividades do processo gerencial de empreendedores proposto por Filion (1999). Sendo assim, este modelo

é segmentado em cinco categorias: visualização, criação e definição de uma arquitetura para o negócio, animação do negócio, monitoração e aprendizagem.

#### 4.1 Visualização

Ressalta Fillion (1999) que o processo de visualização constitui-se como sendo o elemento central que norteia os empreendedores em suas atividades gerenciais. O empreendedor visionário configura-se no empresário que conhece profundamente o mercado ou setor em que atua ou pretende atuar, estando sempre atento para poder identificar novas alternativas e/ou oportunidades de negócio e, com base em seu conhecimento e na sua intuição, ele acredita que dará certo.

...empreendedor, acredito eu, é uma pessoa que está ligada à flexibilidade. O que é isso? Hoje eu estou ganhando dinheiro com o mamão, amanhã o mamão já não está 'prestando' mais, então você tem que já estar estudando, olhando o que vai dar certo. O que vai dar dinheiro para você sair na frente, pois se todo mundo tiver ganhando dinheiro com o mamão você não vai ganhar mais.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 02,2006)

...a oportunidade é uma situação, as situações acontecem e você aproveita ou não as situações. Eu creio que a oportunidade é quando você tem que mostrar se está atento ou não ao que está acontecendo na loja... (ENTREVISTA/ LOJISTA 15,2006)

Nesse contexto, o 1ª Via Shopping apresentou-se como sendo uma inovação para o mercado varejista de Patos de Minas. O Shopping é um empreendimento de risco, tanto na perspectiva do investimento em si como na gestão do negócio como um todo. Mas o empreendedor acredita nessa oportunidade e busca torná-la uma realidade bem sucedida. Entretanto, deve-se ressaltar que muitos empreendem por falta de opção, pois não conseguem uma boa colocação no mercado de trabalho e decidem se aventurar em um negócio próprio. Os seguintes depoimentos clarificam essa idéia:

... foi uma idéia nova para Patos de Minas a concepção de um Shopping, então todos nós vislumbramos que poderia ser algo espetacular... (ENTREVISTA/ LOJISTA 18, 2006)

... essa loja minha começou na Rua Major Gote, no Centro. No lançamento do Shopping, a gente acreditou na idéia e assim que o shopping inaugurou transferimos esta loja pra lá, acreditando que poderia ser uma boa oportunidade de negócio.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 01, 2006)

... eu empreendi porque fui obrigado. Trabalhei de empregado a vida toda, mas não existia mais emprego; se existisse, o salário não dava pra manter o padrão de vida...". (ENTREVISTA/ LOJISTA 02, 2006)

Em relação às perspectivas quanto ao futuro do 1ª Via Shopping, há muita divergência de concepção. Enquanto uns acreditam em seu sucesso e crescimento, outros acham que o shopping não tem como melhorar e que acabará fechando ou se tornando um prédio com empresas do setor de serviços, já que há, quase que meio a meio, lojas comerciais e empresas prestadoras de serviço. Os entrevistados vislumbram a tendência de o setor de serviços sobrepor-se ao comercial. Os depoimentos a seguir confirmam essa idéia:

... eu acredito no Shopping e eu acho que temos condições de resolvermos nossos problemas, dificuldades. Eu sei que temos um longo caminho a percorrer, mas as coisas estão acontecendo (...). Nós vamos ter um Shopping meio a meio entre prestação de serviços e lojas comerciais.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 02, 2006)

...eu vejo que a tendência são as empresas comerciais irem para o Centro e o Shopping se tornar um prédio só com prestação de serviços e escritórios.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 06, 2006)

#### **4.2 Criar e definir uma arquitetura para o negócio**

Fillion (1999) afirma que, para o empreendedor, o processo de criar e definir uma arquitetura para o negócio baseia-se no espaço e no mercado que ele deseja ocupar. Sendo assim, identifica um nicho e imagina a estrutura necessária para melhor ocupá-lo, combinando as tarefas com os recursos humanos necessários. Percebe-se que, nesse momento, a experiência do empreendedor torna-se muito valiosa, pois lhe permite ser mais preciso em suas decisões, cometendo menos erros em decorrência de atitudes impulsivas.

...nossa empresa hoje tem um estilo de administração, onde ela é bem descentralizada. Eu tenho equipes diferentes, onde eu funciono como apenas um suporte para minha equipe e direciono as questões novas a eles.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 18, 2006)

Nesse sentido, percebe-se que a inovação é uma das características essenciais do empreendedor, pois ele busca a inovação constantemente, tem foco

nas oportunidades, sabe correr riscos, sabe usar a imaginação e criatividade para resolver problemas e se diferenciar e atrair clientes.

... na verdade a gente depende de muita criatividade, de muita imaginação no dia-a-dia para estar cada vez mais atraindo a atenção do cliente para o seu negócio... (ENTREVISTA/ LOJISTA 16, 2006)

...as pessoas sempre buscam ser o concorrente do outro. Eu acho que isso não é interessante. Busque oferecer algo que ninguém oferece, busque inovar no mercado. Não adianta você abrir o que todo mundo já tem, busque alternativas diferentes .... (ENTREVISTA/ LOJISTA 04, 2006)

### **4.3 Animar/dar vida ao negócio**

Segundo Fillion (1999), quanto à categoria animar /dar vida ao negócio, percebe-se que os empreendedores de sucesso investem mais tempo e recursos do que os demais em recrutamento, em seleção e em treinamento dos recursos humanos competentes e adequados. Eles também expendem mais tempo comunicando aquilo que desejam alcançar, a sua visão, o que esperam e as suas visões complementares.

Sendo assim, o empreendedor revela-se ser um líder, responsável pelo desenvolvimento e pela motivação de sua equipe. Há de se ressaltar que, dos empresários pesquisados, apenas alguns apresentaram ter uma preocupação com treinamento dos funcionários.

... uma preocupação constante que tenho é a de estar sempre qualificando nossa equipe. Por que por mais que você esteja fazendo isto, você pode melhorar muito. Então, dentro do possível, a gente sempre está investindo em treinamento para a equipe.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 18, 2006)

... falta um treinamento dos funcionários direcionado para minha empresa. Mas sempre que posso estou levando as meninas para assistirem palestras.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 16, 2006)

... eu tenho duas funcionárias e por sinal todas as duas muito trabalhadoras, muito sinceras, muito honestas e vestem a camisa da loja. Eu oriento essas meninas, até por que quando elas começaram comigo, nenhuma delas tinha experiência anterior.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 17, 2006)



#### 4.4 Monitoração

De acordo com Fillion (1999), é importante ressaltar que monitorar não é o mesmo que controlar, haja vista que o controle significa inspecionar ou examinar algo de perto, em detalhes ou sistematicamente, sendo que isso implica autoridade ou dominação. A monitoração consiste em se observar ou em acompanhar o desenvolvimento das atividades, não sendo restritivo a da busca da aprendizagem para corrigir, ajustar e fazer melhorias. Isso requer acompanhamento do sistema interno, visando a um melhor resultado geral.

Os empreendedores criam tarefas e acompanham o desenvolvimento destas, fazendo ajustes periódicos até que atinjam o padrão de operação apropriado, efetivo e eficiente.

... se uma empresa não tá dando certo, por exemplo, é por quê? É o ponto, é o atendimento, é a instalação, é a mercadoria ou é o preço. Então você detecta, faz uma análise e resolve o problema....(ENTREVISTA/ LOJISTA 02, 2006)

... eu fiscalizo o que está acontecendo aqui na loja e como está o atendimento ao cliente... (ENTREVISTA/ LOJISTA 18, 2006)

... eu estou todos os dias na empresa, então tudo que acontece de novo eu estou sabendo.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 04, 2006)

#### 4.5 Aprender

Fillion (1999) salienta que o processo de aprendizagem consiste em ser flexível e em ter nos erros e acertos uma fonte de conhecimento, buscando assimilar de forma positiva as situações que podem se apresentar como sendo negativas. E ter como constante o crescimento pessoal e profissional, bem como a obtenção de mais experiência no mercado e de qualificação para ser cada vez mais hábil na condução do negócio.

...nós vivemos em uma época de muitas mudanças, então você tem que estar buscando se reciclar e estar mais qualificado para obter um melhor desempenho.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 18, 2006)

... o erro é muito bom ter ele. E bom por que você vê que não é o melhor do mundo e você aprende tanto depois que você faz ele. O melhor de tudo é o erro dos outros, pois onde o outro errou você não precisa errar de novo.... (ENTREVISTA/ LOJISTA 15, 2006)

... à medida que o tempo vai passando, você vai adquirindo mais experiência, vai ficando mais tranquilo e mais confiante nas suas decisões. E com certeza você se modifica, pensando mais e agindo menos pro impulso... (ENTREVISTA/ LOJISTA 01, 2006)

## 5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa sobre o fenômeno organizacional dos Shoppings Centers, enfocando-se casos de empresários que abriram suas lojas comerciais nesse novo empreendimento. Para tal, foi discutida a perspectiva teórica do empreendedorismo e a conseqüente categorização, dos empresários pesquisados, como sendo ou não empreendedores.

Com essa pesquisa, foi possibilitado ao aluno ter uma melhor percepção do papel do empreendedor para a sociedade e para o desenvolvimento desta, sendo observado os fatores que motivam a ação empreendedora e o perfil dos empreendedores patenses com lojas comerciais no 1ª Via Shopping. Além disso, os resultados alcançados permitirão aos empresários avaliar o seu perfil e constatar se possuem características empreendedoras.

Foi atingido o objetivo de avaliar as ações dos proprietários de lojas comerciais no shopping center de Patos de Minas, sendo possível caracterizá-los como empreendedores e identificar o nível de conhecimento que estes têm de seu negócio. Mas, há de se ressaltar que alguns poucos empresários, ou por falta de disponibilidade de tempo ou por não terem interesse, se recusaram a ser entrevistados, não tendo sido assim possível contemplar todo o universo de lojistas, como era a proposta inicial.

Tendo como base para a análise das entrevistas o modelo do processo gerencial de empreendedores proposto por Filion (1999), pôde se perceber nos lojistas do 1ª Via Shopping diversas características empreendedoras. Dentre elas, cita-se uma visão no sentido de detectar as oportunidades e de imaginar de que forma podem melhor aproveitá-las, buscando trazer uma inovação para o mercado, estando atentos ao que acontece na empresa e no ambiente externo, bem como disposição para aprender e flexibilidade às mudanças. Apresentam ainda originalidade, otimismo e persistência, pois a maioria dos lojistas demonstra acreditar no 1ª Via Shopping, embora este esteja passando por dificuldades por não conseguir atrair clientes.

Portanto, pode ser observado que os lojistas apresentam um espírito empreendedor, faltando-lhes, em muitos casos, uma maior orientação na gestão de sua empresa. Além disso, eles possuem, na maioria, uma perspectiva otimista em relação ao futuro do 1ª Via Shopping, acreditando que ele irá superar as dificuldades atuais e se tornará um sucesso, embora não apresentem soluções concretas para a superação das dificuldades.

## 6 REFERÊNCIAS

**ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Center.** Disponível em: <http://www.abrasce.com.br>. Acessado em: 11/2006.

AMORIM T. N. G. F. et al. Shopping Center: Um Paraíso para as Pequenas Empresas? In: BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora, 1994.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos estratégicos e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2003,314p

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva,2005,278p.

CRAMER, L. Representações sociais sobre a ação empreendedora. Lavras: UFLA, 2002. 81p (Dissertação - Mestrado em Administração).

CUNHA, V. M.; SALIBY, E. Evolução da Área Bruta Locável de Shopping Centers Regionais: um Estudo Exploratório. In: 24 ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2000: Florianópolis). Anais...Florianópolis. ANPAD, 2000.

DAVID, Denise Elizabeth Hey. **Intraempreendedorismo Social: Perspectivas para o Desenvolvimento Social nas Organizações.** 2004. 204p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DEGEN, Ronald Jean. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** 8.ed. São Paulo: Makron Books, 2005,368p.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócio.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: pratica e princípios.** São Paulo: Pioneira, 2002,378p..

FILION, L. J. Diferenças entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios. Revista de Administração da USP, vol. 39, n. 4, 1999.

FILION, L.J. Carreiras Empreendedoras do Futuro. **REVISTA SEBRAE.** Empreendedorismo. Brasília: Sebrae, 37-51p. outubro/novembro 2001.

FREIRE, L. Empreendedorismo: fundamentos conceituais. **Anais...** III Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis, 2001.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Global, 2005.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

HISRICH, Roberto D; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Traduzido por Lene Belon Ribeiro. São Paulo: Bookman, 2004,592p.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**.6.ed. São Paulo: Atlas,2001.219p.

LOJISTA 01, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 10 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 02, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 10 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 04, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 13 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 06, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 15 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 15, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 25 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 17, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 28 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 18, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 30 de março de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

LOJISTA 20, **Estudo de Ações Empreendedoras de Empresários com Lojas Comerciais no Shopping Center de Patos de Minas**, Patos de Minas, 02 de abril de 2006. 1 fita cassete/CD. Entrevista concedida a Orisvaldo Antônio da Silva.

MACHADO, H. P. V.; GIMENEZ, F. A. P. **Empreendedorismo e diversidade: uma abordagem demográfica de casos brasileiros**. Anais do I EGEPE, p. 132-143, out./2000.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaço, 2005,192p.

PAIVA JR, Fernando Gomes; CORDEIRO, Adriana Tenório. **Empreendedorismo e o Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira**. Anais do XXIV Enanpad, Florianópolis. Enanpad 2002

**Portal do Empreendedor**. Disponível em: <http://www.seusnegocios.com.br>. Acessado em: 09/2006,

**REVISTA SEBRAE**. Empreendedorismo. Brasília: Sebrae, outubro/novembro 2001.

SHUMPETER, J.A. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1999.

TEIXEIRA, Milton Roberto de Castro; CAIXETA, Ronaldo Pereira, **Relatório de Diagnóstico de Opinião do 1ª Via Shopping**. Patos de Minas: 2003,80p.

**SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas**: Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acessado em: 09/2006